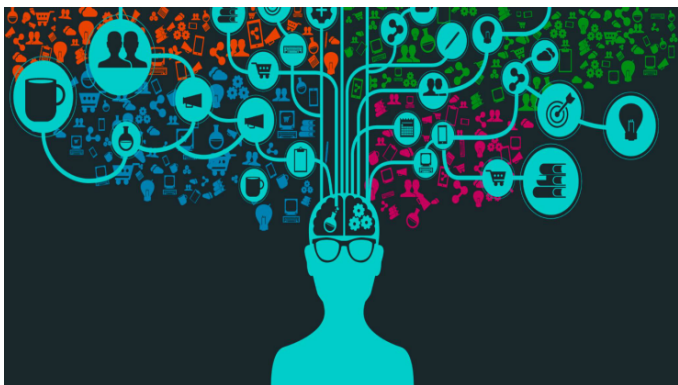


KnowledgeWorks 



“Va siendo hora de que nos demos cuenta de que todo producto que genera un ser humano es un producto de conocimiento (...)”

Aunque no lo creas, tu negocio es gestionar conocimiento

“Un cliente cuando compra un taladro, no quiere una herramienta, sino que lo que necesita es un agujero en la pared”. He escuchado innumerables veces la misma anécdota cuando se quiere explicar la diferencia entre producto y necesidad y siempre me ha parecido un ejemplo poco feliz. Ningún cliente quiere agujeros, en todo caso lo que buscan es colgar un cuadro, una televisión o una estantería. Pero en realidad, tampoco necesitan cuadros, teles o estanterías, lo que en el fondo están buscando es un ambiente agradable, un hogar armónico. Y más en el fondo aún, imagino que lo que anhelan es bienestar, descanso, paz, felicidad... El taladro, el agujero o el cuadro solamente son medios para obtener un fin.

A las empresas les importa un bledo

la gestión del conocimiento. Pero tampoco les importa la innovación, la calidad, los riesgos, la tecnología o los procesos. Y es lógico que así sea, no son más que “agujeros” en la pared. Lo que ansían es conseguir sus objetivos, alcanzar los resultados que han comprometido (la mayoría maximizar sus beneficios, algunas contribuir al bien común). De lo que todavía no se han dado cuenta es que la única manera de lograrlo es administrando su inventario de conocimiento. No tienen otra alternativa. Es lo mismo que pasa cuando quieres cocinar. Aunque el resultado sea un plato delicioso, este depende de la manera en que combines las materias primas, la más decisiva de todas, el conocimiento: cuánto de cada ingrediente, en qué orden, a qué temperatura, en qué momento, en qué recipiente, durante

cuánto tiempo...

Hace 2 semanas, impartimos un taller para una empresa que quería capturar las lecciones aprendidas de un proyecto que duró casi 6 años y en el que se invirtieron varios miles de millones de dólares. En esta actividad, siempre se producen 2 “descubrimientos” obvios: 1. Se transparentan un buen número de errores de distinta índole que terminaron costando mucho dinero. 2. Los participantes se dan cuenta de que la mayoría de esos errores se podrían haber evitado si se hubiese aprovechado el conocimiento ya disponible en proyectos similares realizados con anterioridad. Esa misma semana, otro cliente nos compartía su decisión de impulsar una cartera de proyectos de inversión de varios cientos de millones de

POR JAVIER MARTÍNEZ ALDANONDO
Gerente de Gestión de Conocimiento de Catenaria y Co-fundador de Knowledge Works
javier@knowledgeworks.cl



dólares, haciendo hincapié que “sería buena idea incluir un proceso de gestión del conocimiento para evaluar los aprendizajes una vez finalizados dichos proyectos”. Si vemos el vaso medio lleno, no hay duda de que es una buena noticia que cada vez más organizaciones empiecen a ser conscientes de la importancia de sacar partido de su propio conocimiento y aprender de sus acciones. Si vemos el vaso medio vacío, las empresas rigurosas siguen siendo escasas y, en general, empiezan a actuar cuando ya es tarde. Pero lo peor es que la mayoría ni siquiera son conscientes de que lo único que de verdad pueden gestionar para lograr sobrevivir, es su conocimiento.

1. Todo es conocimiento. ¿Qué hay en una organización? En todas ellas hay Personas y en algunas (cada vez menos) hay Cosas como máquinas, computadores y celulares, materias primas, vehículos, oficinas, almacenes... La diferencia es que mientras las máquinas incorporan un manual de usuario, las personas no. Las Cosas por sí mismas no son capaces de aportar valor (no inventan productos ni prestan servicios) y, por tanto, necesitan de personas que las administren, que tomen las decisiones adecuadas. Por eso hace tiempo que acuñamos la manoseada frase “*las personas son lo más importante*”. Mentira. No son las personas sino su conocimiento para hacer lo que necesita mi empresa. No me sirve cualquier persona. Como sostiene Jack Ma, dueño de Alibaba, “*necesitas las personas indicadas, no las mejores*”. Si mañana los empleados de Saudi Aramco (la empresa petrolera más grande del mundo) se van a trabajar a American Airlines (la mayor aerolínea) y estos a su vez a Microsoft o a Mc Donalds, las 4 empresas colapsan de inmediato. En el instante en el que cambiamos el conocimiento de lugar, ya nada funciona, aunque todas las Cosas sigan en el mismo sitio (en las 4 empresas sigue

“*Si mañana los empleados de Saudi Aramco (la empresa petrolera más grande del mundo) se van a trabajar a American Airlines (la mayor aerolínea) y estos a su vez a Microsoft o a Mc Donalds, las 4 empresas colapsan de inmediato (...)*”



habiendo incluso Personas inteligentes pero que carecen del conocimiento adecuado).

¿Qué hace entonces la diferencia? ¿Qué es lo único que realmente se puede gestionar en cualquier organización? El conocimiento de las personas que la integran. Va siendo hora de que nos demos cuenta de que todo producto que genera un ser humano es un producto de conocimiento: es siempre el resultado de gestionar diferentes conocimientos lo que tu cliente termina recibiendo en forma de servicio o producto. Para que ello sea posible, se deben considerar al menos estas 2 condiciones básicas:

- ✓ Ninguna persona puede hacer aquello que no sabe hacer (para lo que carece de conocimiento).
- ✓ Ningún conocimiento existe si no se ha aprendido previamente.

La razón por la que una empresa contrata a una persona es por su conocimiento (lo que sabe hacer o su potencial de aprendizaje) y cómo éste aportará a la consecución de los objetivos. Aunque todavía permanecen resabios del management tradicional (los directivos piensan y el resto ejecuta),

hoy el cargo no es sinónimo de conocimiento. El jefe no tiene más conocimiento por ser jefe, lo que tiene es responsabilidad. Por tanto, todos piensan y todos ejecutan. El conocimiento no es vertical, no reside en el organigrama, sino que tiene que fluir en todas direcciones, incluyendo desde fuera de la organización.

2. Tu negocio tiene siempre que ver (aunque no quieras) con el conocimiento. Veamos algunos ejemplos simples. Para cualquier usuario, el Metro es un servicio de transporte: esperas que un tren te recoja en una estación y te lleve hasta otra. Sin embargo, lo que en realidad hay detrás de ese tren que te lleva es una organización de conocimiento sofisticado (y que los ciudadanos desconocen) que diseña líneas de metro, las construye, las opera y las mantiene. En cada una de esas fases, coexisten multitud de conocimientos de disciplinas muy diversas que van desde topografía a conducción automática pasando por hidrogeología, perforación, ventilación, bombas, ascensores, sistemas de pago, etc. Son literalmente millones los conocimientos que el Metro necesita gestionar si quiere entregar finalmente el servicio adecuado. Los clientes de una empresa sanitaria

esperamos que, al abrir un grifo, salga agua. Pero para que eso ocurra, la empresa proveedora tiene que ser muy eficiente en gestionar miles de conocimientos especializados que van desde la captura de los recursos hídricos, la producción, la distribución, el mantenimiento, la recolección y el saneamiento de las aguas servidas. Una empresa minera no vende cobre, vende conocimiento para explorar, extraer, procesar y producir cátodos o concentrado de cobre, de igual forma que cuando compramos un coche lo que en realidad adquirimos es el resultado de administrar conocimiento para diseñar, fabricar, vender y mantener un vehículo que incorpora avances de última generación a nivel de seguridad, aerodinámica, tecnología, consumo, medio ambiente, ingeniería de materiales, etc. Por lo tanto, no te engañes, por muy excepcional que te parezca el producto o servicio que tu organización provee a sus clientes o usuarios, se trata tan solo de la punta del iceberg. Para cumplir la promesa que haces a tus clientes, lo único que puedes hacer es administrar tu conocimiento de forma inteligente. De otra forma no puedes cumplirla. ¿Qué creen que pasa cuando le preguntas a cualquier directivo cuales son los principales conocimientos de su organización y le solicitas que te comparta su plan para gestionar dichos conocimientos? Lo que obtienes son caras de perplejidad.

Conclusión

Poco antes de finalizar esta columna, comenzamos un proyecto con una empresa que provee un servicio especializado para grandes proyectos de construcción. Esta organización, que derrota sistemáticamente a las principales multinacionales con las que compete, lo que garantiza a sus clientes (por una importante suma de dinero) es la consecución de unos resultados muy concretos. Para ello, tienen un grupo de expertos que



cuentan con un conocimiento exclusivo en toda Latinoamérica (su ventaja competitiva), conocimiento que quieren administrar porque corre peligro.

Como nadie soluciona un problema que no tiene (o no cree tener), lo primero que debemos reconocer es que a ninguna organización le tiene por qué importar la gestión el conocimiento sino obtener los resultados que desea. Lo que necesitamos hacer consciente urgentemente es que es imposible conseguir tus resultados si no gestionas tus conocimientos. Dado que el conocimiento es un intangible, tenemos que hacer visible lo invisible. En las organizaciones de servicios, públicas o privadas, todo lo hacen las personas y las personas dependen de su conocimiento por lo que no tenemos otro activo que gestionar. ¿Y en las industriales? Aquí la prioridad se denomina “*continuidad operacional*”. Las máquinas no trabajan solas, sino que dependen (y así será por un buen tiempo) de las decisiones que toman las personas.

Nuevamente, el elemento que hace la diferencia es si gestionas o no tu conocimiento. Está muy bien que fijes tus objetivos estratégicos y establezcas tus resultados, pero con

eso no basta: a continuación, tienes que detallar cuál es el conocimiento crítico que se requiere y cuál es el plan para administrarlo.

Por tanto, tu negocio no es lo que crees que es, tu negocio consiste en gestionar eficientemente tu stock de conocimiento: identificar el que no tienes para incorporarlo (aprender), administrar el que tienes y no perderlo (protegerlo) y seguir creándolo (innovar) en un camino que nunca termina. ❖



KnowledgeWorks

www.knowledgeworks.cl